

MARCO CONFALONIERI

LA GESTIONE DELLE AZIENDE TURISTICHE



G. Giappichelli Editore

LA GESTIONE DELLE
AZIENDE TURISTICHE

MARCO CONFALONIERI

LA GESTIONE DELLE AZIENDE TURISTICHE



G. Giappichelli Editore

© Copyright 2021- G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-3754-7

Composizione: Voxel Informatica s.a.s. - Chieri (TO)

Stampa: LegoDigit s.r.l. - Lavis (TN)

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

A Ida

Indice

	<i>pag.</i>
Presentazione	1
Capitolo Primo	
Il sistema turistico e le destinazioni	3
Capitolo Secondo	
La domanda turistica	11
2.1. Le caratteristiche	11
2.2. La classificazione della domanda turistica	15
2.3. I segmenti di mercato	16
2.4. I fattori che influenzano la domanda	21
2.5. Domanda, prodotto turistico e prodotto globale	26
Capitolo Terzo	
L'offerta turistica	31
3.1. La complessità del fenomeno	31
3.2. La specificità dell'offerta turistica	32
3.3. Le componenti dell'offerta turistica	34
3.4. L'azienda turistica	39
3.5. L'offerta e i sistemi turistici locali	41
3.6. I fattori che influenzano l'offerta turistica	42
Capitolo Quarto	
Il mercato e le aggregazioni delle aziende turistiche	43
4.1. Alcune precisazioni concettuali e terminologiche	43

	<i>pag.</i>
4.2. Crescita aziendale e mercati internazionali	45
4.3. I sentieri di crescita	47
4.4. Relazioni cooperative delle aziende e offerta turistica	50
4.5. Le reti	52
4.6. Gestione e progettazione della rete	55
4.7. Aziende turistiche e reti	56
Capitolo Quinto	
L'intervento pubblico nel settore turistico	61
5.1. Le motivazioni	61
5.2. Gli organismi pubblici e i livelli di intervento	62
5.3. I compiti dell'organizzazione turistica pubblica	66
5.4. Il sistema pubblico del turismo in Italia: l'evoluzione storica	68
5.5. L'ordinamento del turismo a seguito della "riforma" (legge 29 marzo 2001, n. 135)	72
5.6. I sistemi turistici locali	75
5.7. Il cambio di "rotta" ovvero un ritorno "al passato"	76
5.8. Le attuali disposizioni normative in materia turistica	79
5.9. La rappresentanza imprenditoriale e sindacale nel sistema turistico italiano	81
Capitolo Sesto	
Costi, ricavi e prezzi	85
6.1. Le interrelazioni fra prezzi e costi nelle aziende turistiche	85
6.2. La classificazione dei costi	87
6.3. La determinazione dei prezzi sulla base dei costi	94
6.4. Prezzi e mercato	99
6.5. L'analisi volumi-costi-risultati (<i>break even analysis</i>)	102
6.6. La differenziazione dei prezzi e la tecnica dello <i>yield management</i> quale metodologia per la programmazione dei ricavi	107
6.7. La segmentazione dei prezzi nell'azienda alberghiera: l' <i>up grading</i> e il <i>down grading</i> come pratica di marketing	117
Capitolo Settimo	
Le aziende alberghiere	121
7.1. Aspetti distintivi dell'attività alberghiera	121

	<i>pag.</i>
7.2. L'offerta e la dimensione alberghiera	133
7.3. Il modello gestionale degli alberghi	143
7.4. Il processo produttivo ed erogativo e l'assetto organizzativo	146
7.4.1. Alcune considerazioni sulla produzione alberghiera	146
7.4.2. Le principali "aree" nell'impresa alberghiera	148
7.4.3. Le soluzioni organizzative	155
7.5. La struttura dei costi e dei ricavi	166
7.5.1. L'analisi dei costi	166
7.5.2. Ricavi principali e aggiuntivi	171
7.5.3. Costi, ricavi e controllo di gestione	172
7.5.4. Indici alberghieri	176
7.6. Analisi di fattibilità e investimento alberghiero	179
7.7. L'investimento alberghiero	182
7.8. Le strategie competitive	185

Capitolo Ottavo

Forme alternative di ospitalità: il bed&breakfast, l'agriturismo, l'albergo diffuso e il condohotel 191

8.1. Il quadro d'insieme	191
8.2. Il bed&breakfast	192
8.3. L'agriturismo e l'ospitalità rurale	201
8.4. L'albergo diffuso	206
8.5. Il condohotel	211

Capitolo Nono

L'attività congressuale 215

9.1. Il contesto di riferimento	215
9.2. Le caratteristiche dell'offerta	216
9.3. Gli organizzatori professionali di congressi	218
9.4. La domanda congressuale	219
9.5. I Convention Bureau	220
9.6. I centri congressi	220
9.7. Gli eventi congressuali e il rapporto con il committente	223
9.8. Costi, ricavi e prezzi delle aziende di produzione congressuale	227

pag.

Capitolo Decimo

Le imprese crocieristiche 231

10.1. La nascita e le caratteristiche del settore	231
10.2. L'offerta crocieristica	233
10.3. L'assetto organizzativo	235
10.4. Accordi e filiera produttiva	237
10.5. La struttura dei costi e dei ricavi	238

Capitolo Undicesimo

Le aziende di produzione di pacchetti turistici (tour operator)

11.1. Aspetti distintivi dei tour operator	243
11.2. Tour operator e tour organizer	244
11.3. L'attività dei tour operator	247
11.4. Il processo produttivo e distributivo dei tour operator	250
11.5. I contratti connessi all'acquisizione dei servizi ricettivi e di trasporto	256
11.6. La struttura dei costi e dei ricavi	260
11.7. I principali indici	263
11.8. L'assetto organizzativo	264
11.9. Le strategie competitive	271
11.10. Crescita dimensionale e accordi di cooperazione	272

Capitolo Dodicesimo

Le agenzie di viaggio 277

12.1. Definizione e attività di una agenzia di viaggio	277
12.2. Alcuni specifici servizi complementari: l'incoming, i "pacchetti su misura", i viaggi "incentive"	282
12.3. Le autorizzazioni	285
12.4. Organizzazione aziendale/gestionale di un'agenzia di viaggio	286
12.5. Le figure professionali in un'agenzia di viaggio	291
12.6. La struttura dei costi e dei ricavi	292
12.7. Un aspetto amministrativo specifico delle agenzie di viaggio: il regime IVA	298
12.8. Le modalità e le strategie di crescita dimensionale di una agenzia di viaggio	299

Indice	XI
	<i>pag.</i>
Capitolo Tredicesimo	
L'intermediazione on-line	305
13.1. Le premesse	305
13.2. L'attività degli intermediari on-line	306
13.3. Le caratteristiche gestionali	307
Capitolo Quattordicesimo	
Il valore delle aziende turistiche	311
14.1. Le premesse valutative	311
14.2. La valutazione di un'azienda e i principali metodi da utilizzare	311
14.3. Alcuni esempi di applicazione dei vari metodi di valutazione	314
14.4. La valutazione delle aziende alberghiere	320
14.5. La valutazione delle agenzie di viaggio e dei tour operator	321
Bibliografia	323

Presentazione

La domanda di prodotti turistici sta caratterizzandosi, negli ultimi anni, per una rapida evoluzione e ben precise richieste. Questa accelerazione è conosciuta sul versante dell'offerta e i tradizionali e principali operatori della ricettività e dell'intermediazione stanno adeguandosi per poter fornire prodotti in linea con le esigenze dei fruitori.

Ne è un esempio emblematico la tendenza al nuovo modo di concepire la vacanza: non più di lunga durata e concentrata in specifici periodi dell'anno, ma suddivisa nel corso dell'anno e costituita da "*long weekend*", al massimo da singole settimane, replicate ogni tre-quattro mesi.

L'evoluzione non è però limitata alla durata temporale della vacanza, ma riguarda anche l'obiettivo del viaggio; in particolare il ruolo del turista non è più passivo ("vado in una determinata località") bensì interattivo ("vado a fare qualcosa in quella determinata località").

Anche in relazione alle modalità di scelta dei "fornitori di viaggi" il comportamento del consumatore finale si è fatto più raffinato ed aggressivo grazie all'utilizzo delle ben note tecnologie informatiche.

A fronte di un così deciso cambiamento dei gusti e delle modalità di fruizione del prodotto turistico, necessariamente l'offerta si è dovuta adeguare segmentando la domanda e proponendo, ad esempio nel settore ricettivo, strutture a tema (il benessere, la natura, lo sport, la sostenibilità, ecc.) e iniziative tali da ridurre la stagionalità.

Invece nella tradizionale intermediazione si è assistito ad un maggiore utilizzo dello strumento informatico per "catturare" clienti altrimenti decisamente indirizzati verso una modalità solamente "on-line".

Da quanto sopraesposto appaiono evidenti le difficoltà e spesso le contraddizioni connesse al fatto di operare in un ambito in continua evoluzione come quello del turismo, ma sicuramente conoscere le più importanti tematiche ad esso relative permette alle aziende, agli enti pubblici, agli operatori e in ultima analisi anche ai turisti di affrontare con maggiore coscienza una realtà sempre più variegata; in definitiva domanda e offerta più che rappresentare due mondi distanti che si confrontano e si affrontano finiscono per essere essenziali elementi al fine di un costante miglioramento del prodotto turistico.

Si è poi voluto, nel titolo di questo volume, porre l'accento sul fatto che con-

vivono nel settore turistico aziende di produzione, essenzialmente di servizi, e non solo imprese in quanto vi è una presenza, accanto a soggetti il cui fine è strettamente economico, di aziende pubbliche ed enti no profit con differenti finalità, ma che comunque danno, o possono fornire, un significativo apporto nella predisposizione di un prodotto turistico sempre più complesso.

In un quadro così variegato e in rapido mutamento il presente volume, che rappresenta un'evoluzione di miei precedenti lavori, ha voluto rappresentare, inizialmente, alcuni fenomeni di ampia portata quali la domanda, l'offerta, il mercato turistico e i soggetti pubblici che lo regolamentano (capitoli dal primo al quinto), elementi, come abbiamo già sottolineato, che incidono significativamente sulle decisioni e le strategie delle aziende turistiche.

Successivamente (capitolo sesto) è stato dato ampio spazio ad aspetti decisionali connessi a fenomeni quantitativi, in particolare prezzi e costi, di rilevante importanza nelle imprese, in qualsiasi settore economico di riferimento, ma con significative peculiarità per quelle del comparto turistico.

Infine vengono affrontati, nei vari capitoli, le principali caratteristiche aziendali, gestionali, organizzative e di bilancio di alcune emblematiche realtà del settore turistico; il riferimento è alle aziende alberghiere, ai tour operator e alle agenzie di viaggio, nonché ad imprese la cui presenza nell'ambito del turismo è sempre più incisiva e in tal caso l'esame è diretto verso forme alternative di ospitalità, all'attività congressuale e alle imprese crocieristiche.

Va inoltre sottolineato come nell'ambito dell'analisi delle caratteristiche gestionali delle varie tipologie di imprese è stata data ampia enfasi alle strategie di crescita dimensionale attuate con le più ricorrenti forme di aggregazione, quali acquisizioni e accordi equity e contrattuali, fra le aziende dell'ambito turistico.

* * *

Al momento della stampa del presente volume, la pandemia relativa al Covid-19 è tuttora in essere; i riflessi negativi sul settore turistico sono già ben evidenti e sicuramente incideranno significativamente, nei prossimi anni, sulla domanda e sull'offerta turistica, aprendo nuove prospettive e considerando la necessità di importanti riconversioni.

L'AUTORE

Milano, febbraio 2021

Capitolo Primo

Il sistema turistico e le destinazioni

Il comparto turistico ha subito, perlomeno nel mondo occidentale, importanti cambiamenti e decise accelerazioni nella seconda metà del novecento, in seguito al diffuso miglioramento delle condizioni economiche della popolazione, divenendo da fenomeno tendenzialmente élitario a realtà di massa.

Si pensi soltanto alla differenza, riscontrabile in Italia, dei soggetti coinvolti, nelle vacanze estive, negli anni trenta e negli anni sessanta del secolo passato.

In effetti il turismo rappresenta un'attività economica e sociale sempre più importante, da bene voluttuario, un tempo, si può ora tranquillamente ritenerlo un'esigenza inderogabile; anzi lo si può considerare alla stregua di un bene primario visto la sempre più diffusa convinzione nella necessità della vacanza, di un cosiddetto "diritto alla vacanza" esigenza e tesi impensabile solo settant'anni fa.

Oltre alle migliori condizioni economiche, e connesse a queste, esistono altri fattori che favoriscono il turismo come la maggior disponibilità di tempo libero, l'incremento della vita media e il superiore livello culturale della popolazione, la crescita economica di certe aree (Sud Est Asiatico, Russia).

Ci si è finora soffermati sull'incremento del turismo "di vacanza", ma anche il segmento *business* ha registrato importanti sviluppi favorito dalla globalizzazione e da mezzi di trasporto sempre più rapidi, comodi ed economici.

Anche l'aspetto sociale è più sentito e tale da coinvolgere sempre più fasce "deboli" della popolazione o addirittura emarginate: si pensi alla maggiore attenzione verso il cosiddetto "turismo sociale" (anziani, piccoli, ecc.) e al recente riconoscimento delle giuste esigenze di turismo di persone con handicap, in passato completamente dimenticate.

Un altro elemento che sicuramente ha assunto proporzioni differenti riguarda l'impatto economico del turismo.

In passato, infatti, in relazione alle ridotte dimensioni dei soggetti coinvolti, il peso sull'economia del turismo, salvo alcune specifiche aree, era assai limitato, mentre con l'avvento del turismo di massa anche l'impatto sull'economia (di una località, di una regione, di uno stato) finisce per raggiungere profili notevoli e di grande interesse sia per le risorse investite, sia per la capacità di creare valore e ricchezza nonché per i risvolti occupazionali.

Con l'aumento dell'interesse per il fenomeno turistico anche le motivazioni al-

lo studio e all'analisi aumentano coinvolgendo svariate discipline: sociali, statistiche, proprie della psicologia, di marketing, per non sottacere l'economia politica e quella aziendale.

Anche nello specifico campo aziendale, un tempo, le attività legate ai bisogni "effimeri" erano poco osservate se non del tutto dimenticate, mentre negli ultimi tempi le analisi e gli studi in materia hanno assunto una dimensione ragguardevole.

In effetti caratterizzandosi sempre più come fenomeno di massa il turismo ha finito con l'attirare l'attenzione di economisti, politici, esperti d'azienda divenendo, specialmente in certi paesi a vocazione turistica come il nostro, da attività ritenuta di scarsa attenzione ed interesse a possibile settore di "traino" dell'economia.

Oltre a questo doveroso riconoscimento dell'importanza economica del turismo e della necessità di studiare e dirigere le aziende del settore, non come imprese "cenerentole", ma con tutti i riguardi e le attenzioni dedicate al governo di aziende presenti in altri settori, va rimarcata l'importanza di considerazioni culturali e sociali connesse a quelle economiche.

Ci si riferisce, in particolare, all'impatto sul territorio, sulle popolazioni, sull'ambiente, di grandi masse di persone che si spostano "per turismo" da un ambiente ad un altro con gli immancabili ed evidenti segni che un tale passaggio causa (deturpazioni ambientali, inquinamento, sradicamento delle popolazioni indigene dalle proprie tradizioni, ritmi di vita, attività)¹.

Si giunge pertanto ad analizzare e premiare un turismo "sostenibile", ovvero sia ossequioso delle tradizioni e dei modi di vivere del paese ospitante nonché cosciente del grado massimo di sfruttamento del territorio tale da non causare grosse ripercussioni negative (sovraffollamento, inquinamento acustico, traffico lento e caotico, ecc.).

Una precisazione a questo punto è indispensabile in merito alla *sostenibilità*.

In effetti, il termine sostenibilità deriva dalla letteratura naturalistica e scientifica ed ha un significato intuitivo connesso alla possibilità di gestire una risorsa se, nota la sua capacità di riproduzione, non si eccede nel suo sfruttamento oltre una determinata soglia di attenzione.

La sostenibilità è stata poi abbinata al concetto di sviluppo² ed infine adattata al

¹ "Le relazioni fra ambiente, sistema turistico e sistema economico sono molto strette e complesse. Infatti, se l'ambiente rappresenta una componente dell'offerta turistica, il turismo provoca degli impatti su di esso che non sono solamente di natura diretta, ma sono anche dovuti all'incremento dell'attività economica che il fenomeno turistico stesso genera (effetto moltiplicatore); nello stesso tempo, l'ambiente viene utilizzato come materia prima all'interno dei processi dei diversi settori produttivi e rappresenta inoltre il deposito ultimo dei residui così prodotti, che ne provocano un importante degrado". G. CAMARSA, *Turismo sostenibile: l'impatto ambientale provocato dalle navi da crociera e dai turisti. Azioni e metodologie*, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2003; si cfr. anche E. ALOJ TOTARO, *Ecologia del Turismo-Compatibilità ambientale dei fenomeni turistici e strategie di turismo sostenibile*, Edizioni Giuridiche Simone, Napoli, 2001 e M. CONFALONIERI, *Il turismo sostenibile*, Giappichelli, Torino, 2008.

² Sostenibilità e sviluppo sono stati studiati fin dal 1972 (Conferenza delle Nazioni Unite a

fenomeno turistico definendo turismo sostenibile le attività che “si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un’area turistica per un tempo illimitato, non alterano l’ambiente (naturale, sociale e artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”³.

Sono poi nate differenti terminologie quali *ecoturismo*, *turismo sostenibile* e *turismo responsabile* con tratti caratteristici ben distinti ma anche con aree di sovrapposizione.

Una sostanziale differenza fra ecoturismo e turismo sostenibile è data dal fatto che il primo concentra il proprio interesse su di un segmento specifico all’interno del settore turistico quale quello dell’ambiente naturale, mentre i principi della sostenibilità dovrebbero essere applicati ad ogni tipo di attività turistica.

Orbene, se per responsabilità si intende la consapevolezza delle proprie azioni e l’impegno di farsi carico delle conseguenze, allora i tre termini si completano e si autoalimentano; infatti un turismo per essere sostenibile deve, come conseguenza indispensabile, perseguire la responsabilità a tutti i livelli, d’altro canto un turismo in cui tutti i soggetti coinvolti si attivano e interpretano il proprio ruolo con responsabilità non può essere che sostenibile.

Un rapido accenno va poi alle modalità di misurazione di siffatti impatti ambientali del turismo.

In effetti le condizioni di criticità connesse al turismo dovrebbero essere valutate analizzando i fattori di ingresso nel sistema turistico-ambientale (disponibilità di risorse energetiche, idriche, alimentari, di territorio) e quelli in uscita.

I secondi possono essere negativi (aumento dell’inquinamento dell’aria, della produzione di rifiuti, diminuzione dell’identità sociale e culturale, aumento del consumo di beni primari e risorse, negativi impatti estetici e visivi, congestione e inquinamento acustico, distruzione degli ecosistemi, ecc.) o positivi generalmente riconducibili al recupero e alla valorizzazione economica e sociale dell’area.

Di difficile reperimento sono poi i dati adatti alla valutazione delle pressioni

Stoccolma) con la nascita dell’Unep (United Nations Environmental Programme) con lo scopo di coordinare e promuovere l’attività dell’ONU in campo ambientale; sempre nell’ambito delle Nazioni Unite nel 1987 è stato pubblicato il rapporto Brundtland (noto come *Our common future*) da parte della Commissione per lo sviluppo e l’ambiente (World Commission on Environment and Development) che precisa, per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile (“Lo sviluppo è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni”) per poi giungere alla Conferenza di Rio de Janeiro del giugno 2002. Successivamente, per il settore turistico è stato elaborato uno specifico documento (*Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry*).

In tal senso si cfr. P. GALLI-M. NOTARIANNI, *La sfida dell’ecoturismo*, Istituto Geografico De Agostini, Milano, 2002; L. BEVACQUA, *Alcuni spetti dello sviluppo sostenibile e bilancio ecologico*, Annuali della Facoltà di Economia – Università degli Studi di Messina, 2002.

³ La definizione è propria del già citato Rapporto Brundtland (Gro Harlem Brundtland, ministro della Norvegia che ha predisposto l’omonimo rapporto presso le Nazioni Unite nel 1987, World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press, 1987).

del turismo in termini di consumo delle risorse, di contributo alla produzione di rifiuti, ecc. perciò si fa uso di indicatori di pressione turistica in relazione alle presenze dei residenti e alla superficie⁴.

Nel concetto di turismo sostenibile rientra, infine, anche un aspetto, tipico del settore, legato al fatto che, con il turismo, si finisce, in una certa misura, a ridistribuire la ricchezza da aree economicamente privilegiate ad aree più povere.

L'attenzione, in argomento, va però posta sul fatto che molto spesso la ricchezza generata "ritorna" nei paesi d'origine dei flussi turistici e, in ultima analisi, viene canalizzata nei paesi con più alto tasso di sviluppo economico (si pensi

⁴ In effetti la "sostenibilità non è facilmente misurabile, essa infatti non si presenta direttamente rilevabile come se si trattasse di un fenomeno naturale descrivibile o indicizzabile o diretta conseguenza della lettura di indicatori ambientali. Inoltre, non si è ancora trovato un accordo a livello internazionale e europeo sugli indicatori di sostenibilità, ovvero, i criteri e i metodi per il suo monitoraggio e per la sua misurazione. È frequente il rischio di generare confusione e intercambiabilità tra uso degli indicatori, a fini della descrizione/misurazione ambientale, e uso degli indicatori a fini della descrizione/misurazione della sostenibilità". G. CAMARSA, *Turismo sostenibile, ecc.*, cit. Generalmente per individuare la sostenibilità si utilizzano indicatori quali la *capacità di carico* e il *maximum sustainable yield* (MSY). Tali indicatori sono ancora più complessi se si introducono considerazioni relative alla qualità della vita. In argomento si cfr. anche S. BELL-S. MORSE, *Sustainability Indicators-Measuring the Immeasurable*, Earthscan Publications Ltd., London and Sterling, 2000. A solo titolo di esempio uno di questi indicatori esprime il rapporto tra:

$$\frac{\text{presenze turistiche (di un mese, trimestre, anno)}}{\text{numero degli abitanti (numero di notti medie (di un mese, trimestre, anno))}}$$

Si definiscono poi sei livelli di importanza delle presenze turistiche così determinate:

<i>N. di presenze turistiche/(n. di abitanti (n. di notti medie trimestre))</i>	<i>Livelli di pressione Lp</i>
1 – da 0 a 0,01	molto bassa
2 – da 0,011 a 0,03	bassa
3 – da 0,031 a 0,08	media
4 – da 0,081 a 0,12	medio alta
5 – da 0,121 a 0,17	alta
6 – > 0,17	molto alta

Analoga rilevazione è possibile effettuare per misurare la pressione turistica sul territorio utilizzando un indicatore ambientale così determinato:

$$\frac{\text{N. di presenze turistiche (in un mese, trimestre, anno)}}{\text{Km}^2 \text{ di superficie della località, area, ecc.}}$$

Si definiscono quindi sei livelli di pressione turistica:

<i>N. di presenze turistiche/Km²</i>	<i>Livelli di importanza</i>
da 0,00 a 10,00	1 – nulla
da 10,01 a 200,00	2 – molto bassa
da 200,01 a 600,00	3 – bassa
da 600,01 a 2.000,00	4 – media
da 2.000,01 a 8.000,00	5 – alta
> 8.000,01	6 – molto alta

Fonte: Annuario degli indicatori dei dati ambientali dell'ANPA (anno 2002).

all'organizzazione del viaggio, agli alberghi e villaggi posseduti da imprese allocate nei paesi di origine dei turisti) lasciando nei paesi ospitanti più poveri le sole briciole nonché, come dote negativa, delicati equilibri socio-ambientali.

A questo punto non si può sottacere le caratteristiche di sistema "misto" proprie del mondo turistico nel quale gli interventi pubblici appaiono opportuni e necessari.

Il ruolo dell'apparato pubblico va necessariamente sottolineato evidenziando le possibili ripercussioni positive e negative proprie della sua efficienza o inefficienza.

Con settore pubblico si ricomprendono aspetti legati sia al patrimonio di risorse artistiche, storiche, naturali ed urbanistiche sia al ruolo propositivo e di promozione del turismo da esso svolto.

In effetti una cattiva gestione del fenomeno turistico da parte della funzione pubblica può finire con "affossare" il settore stesso contribuendo inoltre allo sperpero di denaro dei contribuenti, mentre se opera intelligentemente, finisce per svolgere un'opera catalizzatrice e di promozione.

D'altro canto con la contemporanea presenza di soggetti pubblici e privati il settore turistico "soffre" della mancanza di conoscenze reciproche; infatti tra gli operatori privati è forte il disinteresse verso tematiche tipiche del comparto pubblico (assetto del territorio, del mercato, delle ricadute sociali, ecc.) mentre quest'ultimo non conosce, e non comprende, appieno le problematiche economico-gestionali delle imprese private.

In definitiva pubblico e privato finiscono per comportarsi, spesso, come due mondi a se stanti non favorendo la condivisione di preziose esperienze né impegnandosi allo sviluppo di progetti comuni.

In Italia, questa tendenza è ancor più evidente in quanto vi è una notevole differenziazione regionale, propria di sistemi economici territoriali caratterizzati da una miriade di piccole e medie imprese.

Appare quindi evidente la complessità del settore e la sua poliedricità negli interessi, interventi e studi nonché dai "punti di osservazione" dai quali lo si può esaminare.

Si pensi, ad esempio, agli operatori coinvolti (trasporti, gestione dei musei, imprese ricettive e di ristorazione, attività di intermediazione, ecc.) e alla loro eterogeneità; anzi, come si esaminerà in seguito, taluni studiosi dubitano che sia corretto individuare un'"industria turistica" per la scarsa visibilità dei suoi confini specialmente dal lato dell'offerta⁵.

È da rilevare, comunque, come a fronte di questa eterogeneità dei servizi offerti si contrappone una maggiore omogeneità del fenomeno, se esaminato dal lato della domanda, in quanto il prodotto turistico diventa un complesso unitario; ne

⁵ Si sottolinea, ad esempio, di analizzare il fenomeno turistico "adottando un criterio di 'prevalenza' con il quale si definiscono i confini dell'industria turistica, costituita da tutte le imprese che offrono beni e servizi in prevalenza ai turisti". F. ALVINO, *Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende di tour operating*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 20 e C. GUNN, *Tourism Planning*, Taylor and Francis, New York, 1988.

deriva che si avrà un'azienda turistica soltanto qualora questa sia organizzata per produrre e scambiare beni o servizi connessi alla ospitalità, o alla mobilità dei turisti.

Logica conseguenza di quanto appena asserito è la necessità di un'integrazione e di un raccordo sempre più stretto fra le imprese ricettive ed altre imprese che gravitano, in varia misura, nel settore turistico.

Certamente, e lo si esaminerà nei prossimi capitoli, sorge poi l'esigenza di definire il turista e le sue motivazioni allo spostamento; va comunque, fin d'ora, sottolineata la centralità della figura del consumatore-turista per la definizione delle attività turistiche⁶.

Inoltre per analizzare e definire il fenomeno turistico occorre abbandonare una logica settoriale in quanto non è possibile individuare chiaramente i contorni e i confini del settore turistico essendo caratterizzato da una elevata intersettorialità⁷.

Non è da sottacere infine l'evoluzione dello sviluppo turistico: da turismo sostanzialmente individuale e "autocostruito" assemblando, da parte dello stesso turista, pochi componenti essenziali (trasporto, ospitalità e risorse naturali e culturali) ad un turismo con differenti gradi di intermediazione (presenza di sole agenzie di viaggio od anche di tour operator) e con più complesse componenti produttive (oltre ai succitati trasporto, ospitalità e risorse naturali e culturali anche gestione del tempo libero e degli eventi) fino a forme evolutive di intermediazione rappresentati da sistemi elettronici quali i GDS, o, addirittura a involuzioni, costituite dall'utilizzo di internet, che portano a sistemi completamente disintermediati in quanto è il turista che, direttamente, tramite la rete, contatta i singoli fornitori di servizi turistici o tramite "nuovi" *e-intermediaries* (viaggi last minute di un tour operator, proposte di una località turistica tramite rete, ecc.).

Comunque si sta sempre più assistendo al fenomeno della "terziarizzazione evoluta" del turismo: non più e non solo ricettività, ma ampia gamma di servizi e l'ingresso sempre più significativo, salvo l'involuzione propria dei servizi in rete, degli intermediari che stanno decisamente assumendo un ruolo centrale nel sistema.

La grande potenzialità dei sistemi telematici può peraltro, in futuro, causare una contrazione dei volumi turistici del segmento *business*; il riferimento è alla possibilità di dialogare "dal vivo" senza la necessità della presenza fisica di un determinato nucleo di persone in un determinato luogo.

Si pensi a videoconferenze e riunioni "a distanza" che inevitabilmente ridurranno le necessità di trasferimenti fisici da una località ad un'altra.

⁶ In tal senso S.L. SMITH, *The tourist product*, in "Annals of Tourism Research", vol. 21, n. 3, 1993.

⁷ M. GRASSO, *Le imprese di viaggio - Analisi strategica e politiche di marketing per il vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano, 1997, p. 19 ss.

"In altre parole, non sembra corretto parlare di effetti indiretti dell'attività turistica su altre attività (industria, commercio, ecc.), poiché queste ultime sono ormai divenute parte essenziale del fenomeno turistico" ne deriva quindi che "il settore turistico non appare ... sempre ben separabile dagli altri settori, poiché in esso sono presenti produzioni di 'valenza turistica' diversa. Da qui una fondamentale ulteriore ragione della sua complessità".

Ai fini degli studi legati al settore turistico un concetto spesso utilizzato con significati differenti è rappresentato poi dalla cosiddetta “*destinazione turistica*”.

In estrema sintesi, comunque, una destinazione turistica presenta⁸:

- una ben precisa (e circoscritta) area geografica;
- un prodotto turistico, e quindi un’offerta, che è la risultante del coordinamento di svariate strutture, risorse e attività messe a disposizione di operatori, pubblici e privati, presenti e operanti sullo specifico territorio;
- segmenti di domanda interessati allo specifico luogo e una correlata gestione dei relativi flussi turistici;
- delle ripercussioni (economiche, sociali, ambientali), sostenibili o meno, sullo sviluppo dell’area stessa.

La destinazione turistica rappresenta quindi un fenomeno complesso e non riconducibile alla sola dimensione geografico-territoriale.

La destinazione può poi essere esaminata nella prospettiva della domanda o dell’offerta.

In relazione alla *domanda*, come si vedrà nel successivo capitolo, il turista finisce per percepire come “unico” l’insieme di tutte le attrattive, i beni, i servizi, le esperienze vissute nella specifica destinazione e quindi si comprende come al concetto di destinazione viene spesso associato quello di “prodotto turistico globale”⁹.

È stato poi osservato come le caratteristiche della destinazione e del prodotto globale non coincidono in quanto nell’offerta complessiva di una destinazione possono essere individuati più prodotti turistici globali, salvo il caso in cui la località finisca con l’esprimere un’unica e indifferenziata offerta¹⁰.

Sul lato dell’*offerta* il concetto di destinazione può essere ricondotto a quello di “Sistema Locale di Offerta Turistica” (SLOT), inteso non solo come spazio geografico, ma come luogo dove è presente “un’impostazione strategica e una chiara visione manageriale”¹¹.

In merito alla “visione” strategica e alla coordinazione dei vari attori turistici presenti in una destinazione è possibile poi distinguere tre differenti modelli¹².

⁸ M. TAMMA, *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in M. FRANCH (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 17.

G. DEL CHIAPPA, *Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche*, in “Economia e Diritto del Terziario”, n. 3, 2005.

⁹ In tal senso si cfr. M. RISPOLI-M. TAMMA, *Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996, pp. 38-39.

¹⁰ M. TAMMA, *Destination Management*, ecc., cit., 2002, p. 19.

¹¹ M. RISPOLI-M. TAMMA, *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 42.

¹² M. TAMMA, *Aspetti strategici del destination management*, in H. PECHLANER-K. WEIERMAIR (a

Il primo riconducibile ad un sistema di offerta *frammentato* è proprio di una realtà in cui i singoli operatori, e le relative risorse, presentano un ridotto livello di coordinamento ed integrazione e le “valorizzazione dell’offerta avviene ... prevalentemente ad opera della domanda o di aziende isolate operanti in autonomia”¹³.

Si ha invece un’offerta caratterizzata da una *leadership* quando la destinazione finisce per essere proposta sul mercato da parte di alcune imprese (tour operator o agenzie di viaggio *incoming*) che finiscono per ridurre l’autonomia e la ricchezza destinata agli imprenditori locali.

La terza tipologia di offerta è propria dell’*integrazione* e del coordinamento fra i vari operatori coinvolti, con differenti ruoli, nell’offerta turistica locale.

In definitiva i tre succitati modelli possono ricondursi alle logiche domanda-offerta proprie della relazione *punto-punto* (per la frammentazione), *package* (per la leadership) e *network* (per l’integrazione)¹⁴.

cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, Milano, 2000, pp. 42-43.

¹³ G. DEL CHIAPPA, *op. cit.*

¹⁴ Per un approfondimento della configurazione *punto-punto*, *package* e *network* si cfr. M. RI-SPOLI-M. TAMMA, *Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo*, ecc., cit., p. 44 ss.